

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PADA PUSAT LABA DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA  
KAMPAR**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral Comprehensive  
Strata S 1 Pada Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri  
Sultan Syarif Kasim Riau*

**OLEH**

**SARI HAYATUN NUFUS**

**NIM.10973005666**



**UIN SUSKA RIAU**

**PROGRAM S 1**

**JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

**PEKANBARU**

**2013**

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PUSAT LABA DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA KAMPAR**

**Oleh : Sari hayatun nufus**

*Penelitian ini dilaksanakan pada PDAM Tirta Kampar yang beralamat di JL. Jendral. Sudirman NO 107 Bangkinang. PDAM Tirta Kampar bergerak dibidang penyediaan air bersih untuk masyarakat Kampar.*

*Tujuan penelitian ini adalah mengetahui sistem pelaporan pertanggungjawaban pendapatan dan biaya juga untuk mengetahui proses dan prosedur penyusunan anggaran, serta untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai prestasi manajer. Manfaat dari penelitian ini yaitu bagi penulis, untuk menambah wawasan penulis mengenai akuntansi pertanggungjawaban, bagi perusahaan diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam memperbaiki kekurangan yang ada dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, bagi pihak lain penulis mengharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi sejauh mana perusahaan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.*

*Jenis dan sumber data yang digunakan penulis adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari wawancara dengan bagian keuangan dan data yang langsung diperoleh dilapangan seperti data proses penyusunan anggaran dan proses pelaporan pertanggungjawaban, dan data Sekunder yaitu data yang diolah perusahaan berupa struktur organisasi, anggaran realisasi, neraca, laporan laba rugi, dan daftar kode perkiraan. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah teknik wawancara dengan bagian-bagian tertentu untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini seperti proses penyusunan anggaran, data sekunder dan data yang diperlukan dalam proses penyusunan anggaran yang bersangkutan.*

*Penelitian ini digunakan metode deskriptif, yaitu membandingkan antara praktek dengan teori yang relevan kemudian ditarik kesimpulan dan disajikan dalam laporan penelitian ini.*

*Penelitian ini menunjukkan ada beberapa kekurangan. Hal ini dapat dilihat dari : dalam penyusunan anggaran tidak berdasarkan realisasi yang ada dan tidak melibatkan seluruh pusat pertanggungjawaban yang ada, dalam bentuk pelaporan pertanggungjawaban mereka memberikan laporan pertanggungjawaban tahunan, serta dalam penerapan sistem reward control perusahaan hanya memberikan bonus(reward) kepada manajer yang berprestasi, sedangkan bagi manajer yang gagal tidak diberikan sangsi (punishment).*

**Kata kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat Laba, Data Primer, Data Sekunder.**

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim,*

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan pintu rahmat, karunia, kekuatan, dan kenikmatan yang tak sanggup ku hitung, do'a yang Engkau kabulkan dan keinginan yang kau wujudkan maupun hidayah, ujian dan cobaan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PUSAT LABA DIPERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA KAMPAR”**. shalawat beriringan salam juga penulis ucapkan kepada baginda kita Rasulullah SAW, mudah-mudahan kita diberikan limpahan syafaat oleh beliau di akhirat kelak. Amin Ya Rabbal Alamin.

Penulisan skripsi ini diselesaikan guna melengkapi tugas akhir Program S1 jurusan Akuntansi Konsentrasi Akuntansi Manajemen fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak ditemui kekurangan, kelemahan dari segi isi maupun penyajiannya. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan menerima kritikan dan saran dari pembaca yang berguna bagi kesempurnaan skripsi ini.

Dengan selesainya penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, pengetahuan serta motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih penulis kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
2. Bapak Dr. Mahendra Romus, SP, M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, serta Pembantu Dekan I, II, dan III Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Bapak Doni Martias, SE, MM, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Ibuk Desrir Miftah, SE, MM, Ak, selaku pembimbing yang telah banyak memberikan arahan, masukan, bimbingan, ilmu serta waktu yang telah diluangkan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga diberi kesehatan dan mendapat pahala atas ilmu yang beliau ajarkan.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, dan wawasan yang bermanfaat bagi penulis menuntut ilmu di almamater ini.
6. Seluruh karyawan/i Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
7. Khusus untuk ayahanda Abdul Latif dan ibunda Nurasni yang amat sangat kucintai dan kusayangi, yang telah bersusah payah membesarkanku, membimbingku, dan memberikan dukungan baik moril ataupun materil. Sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan sebaik-baiknya. Terimakasih untuk kedua orangtuaku yang takkan bisa kubalas semua kasih sayang dan pengorbananmu.

8. Direktur dan seluruh pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kampar yang telah memberikan informasi dan data kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
9. Buat adik-adikku tersayang Muhammad Nabil, Nabila Zakiyah, dan Ashadi Mubaroq semoga menjadi anak yang sholeh, murah rezekinya, dan mendapatkan kebaikan didunia dan diakhirat kelak. Amin Yarabbal Alamin.
10. Buat saudara-saudaraku Feni Amelia, Atikah Putri, Hani Hapsyah, Kak Riri, Bang Riski Abadi, Bang Jonkadri, Kak Rina Ningsih, Bang Edi Darna, Rizan Muzakkir, M. Rafi, Amira Izzati yang telah banyak memberikan masukan, bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Buat sahabat-sahabatku Nurliza, Werda Rika, dan Rahmi Tri Utami yang selalu ada buatku dikala suka dan duka, menasehatiku, menyayangiku, dan membantuku dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Buat teman-teman seperjuangan Zikri, Silvi, Nurianti, Eka Marta Diana, Jumadi, Riski Hernando, Riki Kurniawan, M. Iqbal, Lastari dan seluruh angkatan Akuntansi B dan konsentrasi Akuntansi Manajemen.
13. Buat my rommate Debie Sukma, dan seluruh anak-anak kos yang selalu berbagi kebahagiaan dan pengalaman.
14. Seluruh pihak yang membantu dalam penyelesaian skripsi ini, yang tidak bisa penulis cantumkan namanya satu persatu.

Setiap pengorbanan, doa, harapan dan air mata yang ku teteskan tidak akan menjadi sia-sia jika aku berusaha dengan bersungguh-sungguh. Akhirnya Allah SWT mengabulkannya, semoga kedepannya menjadi lebih baik lagi dan mendapatkan limpahan rezeki.

Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua, serta bisa menjadi pedoman untuk penelitian selanjutnya.

Pekanbaru, Mei 2013

Penulis

**Sari hayatun nufus**

**10973005666**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
I.1. Latar Belakang.....	1
I.2. Perumusan Masalah .....	9
I.3. Tujuan Penelitian .....	9
I.4. Manfaat Penelitian .....	10
I.5. Metode Penelitian .....	10
I.6. Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II    LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Pengertian Akuntansi.....	13
2.2. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	15
2.3. Tujuan Dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	17
2.3.1. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	17
2.3.2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	17
2.4. Syarat-Syarat akuntansi Pertanggungjawaban .....	18
2.4.1. Struktur Organisasi Sebagai Pola PembagianDan Tanggungjawab.....	19
2.4.2. Proses Penyusunan Anggaran.....	20
2.4.3 Biaya Terkendali Dan Biaya Tidak Terkendali.....	25
2.4.4. Sistem Kode Perkiraan.....	27

2.4.5. Laporan Pertanggungjawaban.....	29
2.5. Pusat Pertanggungjawaban.....	31
2.5.1. Defenisi Pusat Pertanggungjawaban.....	31
2.5.2. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	32
2.5.3. Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban.....	34
2.6. Pengendalian Manajemen .....	35
2.6.1. Pengertian Pengendalian Manajemen.....	35
2.6.2. Struktur Pengendalian Manajemen.....	37
2.7. Penilaian Prestasi.....	37
2.8. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Pengendalian Pusat Laba.....	38
2.8.1. Jenis-Jenis pengukuran Kemampuan Laba.....	38
2.9. Penerapan Penghargaan ( <i>reward</i> ) Dan Hukuman ( <i>punishment</i> ) \ Manajemen.....	39
2.10. Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Islam .....	40
2.10.1. Tanggungjawab Manusia Terhadap Perbuatannya.....	40
<b>BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
3.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan .....	43
3.2. Visi, Misi, Dan Motto Perusahaan .....	44
3.2.1. Visi PDAM Tirta Kampar.....	44
3.2.2. Misi PDAM Tirta Kampar.....	44
3.2.3. Motto PDAM Tirta Kampar.....	44
3.3. Struktur Organisasi Perusahaan .....	45
3.4. Aktivitas Perusahaan.....	46
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Struktur Organisasi .....	60
4.2. Analisis Terhadap Proses Penyusunan Anggaran .....	61



4.3.	Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban .....	64
4.4.	Analisis Terhadap Reward Control .....	65
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	
5.1.	Kesimpulan .....	68
5.2.	Saran.....	69

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **BIOGRAFI PENULIS**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan didirikan dengan tujuan untuk memperoleh laba yang maksimum dan juga untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Untuk mencapai tujuan tersebut tentunya perusahaan harus dikelola dengan manajemen yang baik sehingga fungsi-fungsi manajemen dapat berjalan semestinya. Untuk itu perusahaan harus memiliki organisasi yang jelas yang menunjukkan adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab pada masing-masing bagian dalam perusahaan tersebut. Dimana setiap bagian akan dipimpin oleh seorang manajer yang akan bertanggungjawab pada bagian yang dipimpinnya.

Perusahaan juga harus senantiasa berusaha meningkatkan efektifitas maupun efesiensi kinerjanya melalui pengkoordinasian kegiatan perusahaan dan penyusunan strategi. Untuk itu manajemen harus melaksanakan suatu fungsi yang disebut pengendalian. Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran dibuat dengan tujuan agar membantu manajer memusatkan perhatian mereka pada masalah operasional dan keuangan pada yang lebih awal sehingga dapat menghasilkan pengendalian yang lebih efektif. Anggaran sangat dibutuhkan manajemen dalam melaksanakan seluruh fungsinya, untuk menjamin kesistematiskan operasi, dan sekaligus sebagai alat untuk mengevaluasi pelaksanaan aktivitas perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran, seharusnya perusahaan mengikutsertakan partisipasi dari setiap unsur atau bagian yang ada dalam perusahaan sehingga dalam penyusunan anggaran dapat mencerminkan keadaan yang ada pada perusahaan saat itu. Selain itu dengan penyusunan anggaran tersebut dapat diketahui antara biaya yang bisa dikendalikan dan biaya yang tidak bisa dikendalikan serta kode perkiraan yang merupakan bagian dari suatu perusahaan.

Penelitian ini sudah pernah diteliti sebelumnya oleh M. Hendrik dengan judul skripsi Analisis akuntansi pertanggungjawaban pada pusat laba di PT. Harapan Indah Sentosa, berlokasi di Pekanbaru. Perusahaan ini bergerak dibidang perencanaan, pengawasan, dan pelaksanaan pembangunan jalan-jalan, jembatan, pengairan serta pekerjaan sipil pada umumnya di Pekanbaru. Dengan hasil penelitian sebagai berikut: Pertama struktur organisasi pada PT. Harapan Indah Sentosa belum menunjukkan pusat-pusat pertanggungjawaban terdapat desentralisasi wewenang didalamnya, padahal seharusnya setiap bagian yang ada dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab pada bagian yang dipimpinnya. Kedua ditemukan bahwa dalam proses penyusunan anggaran perusahaan hanya dilakukan oleh manajer dan bagian keuangan saja, seharusnya dalam proses penyusunan anggaran harus melibatkan semua pusat pertanggungjawaban yang ada di perusahaan.

Penelitian ini juga pernah dilakukan oleh Juan Anton dengan judul skripsi Peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Sarana Riau Ventura Pekanbaru. Perusahaan

ini bergerak dalam bidang pembiayaan modal kepada Usaha Kecil Menengah dan Koperasi (UKMK). Adapun hasil penelitiannya sebagai berikut:

Pertama dalam penyusunan anggaran pada PT. Sarana Riau Ventura yang menyusun anggaran hanya dilakukan oleh bagian keuangan bersama-sama dengan Operasional dan direktur Operasional, seharusnya dalam menyusun anggaran harus melibatkan semua pusat pertanggungjawaban yang ada. kedua ditemukan bahwa laporan pertanggungjawabannya belum sepenuhnya merupakan laporan akuntansi pertanggungjawaban, karena belum dipisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Ketiga ditemukan bahwa dalam penerapan *Reward Control* telah dijalankan dalam bentuk sistem bonus untuk para karyawan yang berprestasi, sementara itu apabila suatu bagian gagal dalam hal pencapaian sasaran anggaran pihak perusahaan tidak memberikan sanksi yang tegas dan jelas.

Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban diharapkan pimpinan perusahaan dapat menghasilkan laporan-laporan untuk setiap tingkatan manajemen pada pusat pertanggungjawaban. Selain itu juga dapat memberi manfaat berupa hasil kerja dari masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban serta adanya pengendalian biaya sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan serta dapat meminimalkan kesalahan-kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Pada prinsipnya, tujuan utama akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk menginformasikan kegiatan operasional unit kerjanya sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Melalui informasi tersebut

diharapkan mampu menganalisa prestasi manajer sekaligus memotivasi para manajer dalam menjalankan kegiatan operasional unit kerjanya sesuai dengan yang telah mereka rencanakan serta melakukan tindakan korektif jika dibutuhkan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dari akuntansi manajemen yang berkaitan langsung dengan struktur organisasi perusahaan, yang mempunyai tugas masing-masing, unit organisasi dapat melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan serta hasil yang diraihinya. Menurut sistem ini, unit-unit dalam organisasi dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dimana setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi dalam pusat yang dipimpinnya dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan.

Secara umum pusat pertanggungjawaban terdiri atas:

1. Pusat pendapatan
2. Pusat biaya
3. Pusat laba
4. Pusat investasi

Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban bisa diterapkan dalam suatu perusahaan, maka akuntansi pertanggungjawaban harus memenuhi beberapa persyaratan. Syarat-syarat tersebut menurut Mulyadi(2005:48) antara lain:

1. Organisasi terdiri dari pusat pertanggungjawaban dan terdapat desentralisasi wewenang didalamnya.

2. Adanya anggaran biaya yang disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban.
3. Adanya penggolongan biaya, yaitu biaya dikendalikan dan biaya yang tidak bisa dikendalikan.
4. Adanya kode perkiraan
5. Adanya sistem pelaporan kepada manajer pusat pertanggungjawaban.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kampar adalah Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah Kampar (BUMD) yang ditunjuk Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar sebagai perusahaan yang bertugas dalam penyediaan air guna memenuhi kebutuhan masyarakat akan air bersih, Sesuai dengan surat Keputusan bersama Menteri Pekerjaan Umum No.3 Tahun 1984 mengelola sarana penyediaan air bersih yang telah berfungsi, dibentuk Badan Pengelolah Air Minum. Pada tahun 1998 dengan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No.16/Kpts/1998 tanggal 11 januari 1988 dibentuk badan pengelola sarana penyediaan air bersih. DATI II Kampar termasuk Bangkinang. Pada tahun 1992 dengan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Bo. 759/Kpts/1992 Pengelolaan Penyedia sarana air bersih yang ada di DATI I Provinsi Riau diserahkan dari Departemen Pekerjaan Umum kepada Pemerintah Daerah Tingkat I Riau. Selanjutnya dari Tk.I Riau pengelolaan air bersih yang ada di DATI II sesuai keputusan Gubernur No.Kpts.II/I/93 pada tanggal 19 januari 1993.

Masalah yang ditemui dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Tirta kampar adalah sebagai berikut:

Pertama masalah yang ditemui berkenaan dengan pusat pertanggungjawaban pada PDAM Tirta Kampar adalah dalam bentuk pembuatan anggaran, laporan realisasi tahun sebelumnya tidak menjadi bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan dalam menyusun anggaran, sehingga banyak terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam perusahaan, seperti tabel I.I dinyatakan total biaya 3.992.119.204,00 rupiah dan direalisasi 4.094.147.708,47 rupiah, terjadi selisih 102.028504,47 rupiah. Selisih tersebut merupakan penyimpangan yang bersifat merugikan (*unfavourable variance*). Laporan realisasi tahun sebelumnya tidak menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajerial perusahaan, mengindikasikan bahwa tidak berperannya pusat-pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran. Diharapkan kejadian tersebut tidak terjadi lagi pada masa yang akan datang, karena ini akan berpengaruh dalam pengambilan keputusan perusahaan dan menunjukkan baik tidaknya kinerja perusahaan.

Dimana dapat dilihat pada Tabel I.I berikut ini:

**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA KAMPAR**

**RENCANA BIAYA DAN PENDAPATAN**

**TAHUN ANGGARAN 2011 DAN REALISASI 2011**

NO	KETERANGAN	ANGGARAN (Rupiah)	REALISASI (Rupiah)	VARIANCE	
				(Rupiah)	%
1	TOTAL PENDAPATAN	4.063780.047,00	3.537.783.149,00	525.996.898,00	12,94%
2	TOTAL BIAYA	3.992.119.204,00	4.094.147.708,47	(102.028.504,47)	(2,56%)
3	L/R	71.660.843,00	(556.364.559,47)	-	-
4	L/R 2010	359.366.828,00	-	-	-
5	JUMLAH	431.027.671,00	(556.364.559,47)	(125.336.888,47)	(29,08%)

Sumber:PDAM Tirta Kampar

Permasalahan berikutnya yang ditemui adalah pada penyusunan rancangan anggaran, anggaran ini disusun oleh bagian keuangan, disini terjadi tugas rangkap yaitu selain bertugas dalam bagian keuangan, mereka juga bertugas dalam menyusun anggaran untuk semua bagian, setelah rancangan ini selesai, maka rancangan ini diserahkan kepada direktur utama untuk diperiksa dan dikoreksi. Setelah laporan diperiksa dan dikoreksi, maka laporan tersebut dikirim kepada Bupati melalui Badan Pengawas. Disini dapat dilihat bahwa perusahaan tidak mengikut sertakan seluruh bagian yang ada dalam organisasi (*bottom up*). Hal ini menyebabkan kurangnya tanggungjawab bagian-bagian yang akan langsung melaksanakan anggaran tersebut. Mereka akan merasa terbebani dengan anggaran tersebut karena tidak diikutsertakan dalam pembuatannya. Sehingga pencapaian realisasi dari pada anggaran tersebut tidak maksimal dan akan menyebabkan penyimpangan-penyimpangan yang merugikan (*Unfavorable variance*). Seharusnya, dalam penyusunan anggaran tersebut perlu dibentuk panitia anggaran yang akan melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan. Karena dengan keterlibatan tersebut, akan menimbulkan rasa tanggungjawab sehingga mereka termotivasi untuk mencapai target atau akan terjadi penyimpangan yang akan menguntungkan (*Favourable variance*) dalam anggaran.

Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Munandar (2001: 18) yang menjelaskan sebagai berikut:

Tugas penyusunan anggaran perlu melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, yang duduk dalam Panitia Budget. Team penyusun Budget ini biasanya diketuai oleh seorang pimpinan perusahaan (misalnya Wakil Direktur) dengan anggota-anggota



mewakili bagian pemasaran, bagian produksi, bagian pembelanjaan serta bagian personalia. Didalam panitia Budget inilah diadakan pembahasan-pembahasan tentang rencana kegiatan yang akan datang, sehingga Budget yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama, sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan Budget nanti benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasikan dengan baik.

Permasalahan selanjutnya yaitu dalam pelaporan pertanggungjawaban pusat pendapatan dan biaya, mereka memberikan laporan pertanggungjawaban tahunan, sebaiknya laporan pertanggungjawaban diberikan dan dievaluasi secara periodik (bulanan, triwulan, maupun semesteran) dengan tujuan agar lebih mudah melakukan pengendalian atas pendapatan dan biaya yang terjadi sehingga pusat laba dapat berfungsi sebagai alat penilai prestasi manajer yang baik.

Permasalahan lainnya yaitu dalam penerapan sistem *reward control*. Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kampar telah menerapkan sistem balas jasa (*reward control*), bagi para manajer yang berprestasi perusahaan memberikan bonus (*reward*) seperti kenaikan gaji, pangkat, dll. Sebaliknya perusahaan tidak memberikan sanksi (*punishment*) seperti kepada para manajer yang tidak bisa mencapai target yang telah dianggarkan. Seharusnya pihak perusahaan menerapkan sistem insentif (*bonus*) terhadap manajer yang berprestasi dengan baik dan memberi sanksi (*punishment*) terhadap manajer yang tidak mampu berprestasi dengan baik. Hal ini bertujuan untuk memotivasi para manajer agar mampu bekerja dengan giat dan lebih baik sehingga produktivitas perusahaan akan meningkat, sehingga keuntungan yang diperoleh perusahaan juga akan meningkat.

Teori yang penulis gunakan dalam mendukung dalam membahas masalah ini adalah teori yang diungkapkan oleh Hariadi (2001: 69-71), yaitu Dalam suatu perusahaan penerapan pengendalian manajemen dapat dilakukan dengan cara menerapkan sistem penghargaan dan hukuman atau sanksi kepada manajer perusahaan. Sistem penghargaan dapat dilakukan dengan cara pemberian *reward* dalam bentuk kenaikan gaji , kenaikan pangkat atau jabatan, pemberian bonus, hadiah, sertifikat dan lain-lain.

Berdasarkan permasalahan diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: **“ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PUSAT LABA DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA KAMPAR”**

## **I.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis menarik perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:”Apakah akuntansi pertanggungjawaban pada pusat laba di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kampar telah berfungsi sebagai alat penilai prestasi manajer yang baik?”

## **I.3. Tujuan Peneitian**

1. Untuk mengetahui proses dan prosedur penyusunan anggaran pada perusahaan.
2. Untuk mengetahui sistem pelaporan dan pertanggungjawaban pendapatan dan biaya yang dilakukan oleh manajemen perusahaan.

3. Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai prestasi manajer.

#### **I.4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi penulis, untuk menambah wawasan penulis mengenai akuntansi pertanggungjawaban.
2. Bagi perusahaan, diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam memperbaiki kekurangan yang ada dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban
3. Bagi pihak lain, penulis mengharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi pihak-pihak lain yang ingin mendalami pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

#### **I.5. Metode Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PDAM Tirta Kampar yang berlokasi di JL. Jendral. Sudirman NO 107 Bangkinang.

##### **2. Jenis Dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan penulis adalah:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari wawancara dengan bagian keuangan dan data yang langsung diperoleh dilapangan seperti data proses penyusunan anggaran dan proses pelaporan pertanggungjawaban.

- b. Data Sekunder, yaitu data yang diolah perusahaan berupa struktur organisasi, anggaran realisasi, neraca, laporan laba rugi, dan daftar kode perkiraan.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah teknik wawancara dengan bagian-bagian tertentu untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini seperti proses penyusunan anggaran, data sekunder dan data yang diperlukan dalam proses penyusunan anggaran yang bersangkutan.

### 4. Analisis Data

Analisa data yang digunakan dengan metode deskriptif yaitu dengan membandingkan antara teori dengan praktek yang ada dalam perusahaan, kemudian ditarik kesimpulan dan disajikan dalam bentuk laporan penelitian.

## **I.6. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pembahasan tulisan ini, penulis membaginya atas lima bab, yang setiap bab akan dibagi lagi menjadi sub-sub sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan.

**BAB II : TELAAH PUSTAKA**

Membahas tentang pengertian akuntansi pertanggungjawaban, tujuan dan manfaat sistem akuntansi pertanggungjawaban, syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, pengertian pusat pertanggungjawaban, pengendalian manajemen, peranan akuntansi pertanggungjawaban pada pengendalian pusat laba, penerapan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*), dan akuntansi pertanggungjawaban dalam islam.

**BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Menjelaskan sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan aktifitas perusahaan.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Menjelaskan mengenai analisis hasil penelitian terhadap syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban terdiri dari struktur organisasi, peranan anggaran dan prosedur penyusunan anggaran, penggolongan biaya, kode perkiraan, sistem pelaporan dan pertanggungjawaban.

**BAB V : PENUTUP**

Berisi kesimpulan dan saran-saran yang diharapkan berguna bagi perusahaan.



## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian Akuntansi**

Akuntansi adalah pengukuran, penjabaran, atau pemberian kepastian mengenai informasi yang akan membantu manajer, investor, otoritas pajak dan pembuat keputusan lain untuk membuat alokasi sumber daya keputusan di dalam perusahaan, organisasi, dan lembaga pemerintah. Akuntansi adalah seni dalam mengukur, berkomunikasi dan menginterpretasikan aktivitas keuangan. Secara luas, akuntansi juga dikenal sebagai "bahasa bisnis".

Menurut Harahap (2008 : 2) pengertian akuntansi adalah:

Akuntansi keuangan atau akunting adalah merupakan bahasa atau alat komunikasi bisnis yang dapat memberikan informasi tentang kondisi keuangan (ekonomi) berupa posisi keuangan yang terutang dalam jumlah kekayaan, utang dan modal suatu bisnis dan hasil usahanya pada suatu waktu atau periode tertentu.

Akuntansi bertujuan untuk menyiapkan suatu laporan keuangan yang akurat agar dapat dimanfaatkan oleh para manajer, pengambil kebijakan, dan pihak berkepentingan lainnya, seperti pemegang saham, kreditur, atau pemilik. Pencatatan harian yang terlibat dalam proses ini dikenal dengan istilah pembukuan. Akuntansi keuangan adalah suatu cabang dari akuntansi dimana informasi keuangan pada suatu bisnis dicatat, diklasifikasi, diringkas, diinterpretasikan, dan dikomunikasikan.

*American Accounting Association* mendefinisikan akuntansi sebagai berikut:

Proses mengidentifikasi, mengukur dan melaporkan informasi ekonomi, untuk memungkinkan adanya penilaian dan keputusan yang jelas dan tegas bagi mereka yang menggunakan informasi tersebut.

Definisi ini mengandung beberapa pengertian, yaitu:

1. Bahwa akuntansi merupakan proses yang terdiri dari identifikasi, pengukuran, pelaporan informasi ekonomi.
2. Bahwa informasi yang dihasilkan oleh akuntansi diharapkan berguna dalam penilaian dan pengambilan keputusan mengenai kesatuan usaha yang bersangkutan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan diatas, menunjukan bahwa akuntansi bukan saja hanya mencakup fungsi pencatatan dalam menghasilkan informasi keuangan akan tetapi juga menyangkut fungsi-fungsi lainnya yang pada dasarnya bertujuan menyediakan informasi yang bersifat finansial kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan.

Selanjutnya informasi akuntansi dapat bermanfaat dalam proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini terdapat adanya perbedaan antara manajemen perusahaan yang menyusun informasi dengan pihak-pihak lain perusahaan sebagai pemakai laporan. Agar informasi akuntansi mempunyai tingkat komunikasi dalam bahasa yang sama maka manajemen perusahaan haruslah mempunyai standar atau berdasarkan standar akuntansi keuangan yang berlaku.



## **2.2 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen, dimana perusahaan dibagi atas pusat-pusat pertanggungjawaban, dimana pusat pertanggungjawaban tersebut membuat suatu laporan atas kegiatan yang dilakukan untuk dipertanggungjawabkan kepada atasannya. Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya. Akuntansi pertanggungjawaban bukan hanya untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi, tetapi untuk memberikan informasi bagaimana para manajer pusat pertanggungjawaban melaksanakan tanggung jawabnya.

Beberapa definisi akuntansi pertanggungjawaban menurut para ahli, antara lain:

Menurut Mulyadi (2005:218) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya serta pendapatan dilakukan sesuai dengan pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan. Selanjutnya menurut Hariadi (2002:22) akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk mengendalikan biaya dan penghasilan yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban.

Menurut Garrison (2002:380) akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem pertanggungjawaban yang menentukan tanggung jawab manajer atas pendapatan dan biaya yang ada didalam kendalinya atau manajer bertanggung jawab atas perbedaan antara anggaran dan hasil aktual. Selanjutnya menurut Samiryn (2002:258) menyatakan akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Sedangkan menurut pendapat Horngren (2004:307) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan.

Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa:

1. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing lapisan/tingkatan manajemen.
2. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang dirancang untuk mengumpulkan dan melaporkan data operasi keuangan (harta, utang, pendapatan, dan biaya) sesuai dengan wilayah pertanggungjawabannya.

3. Akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan penilaian kinerja yang berguna bagi pimpinan dalam menyusun rencana kerja untuk periode mendatang, baik untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban baik untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

### **2.3. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

#### **2.3.1 Tujuan akuntansi pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban ditujukan untuk menentukan kontribusi dari setiap pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang dalam suatu organisasi perusahaan terdapat keseluruhan organisasi. Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk memberikan bantuan kepada para manajer divisi dalam menjalankan dan merencanakan aktifitas perusahaan yang berguna sebagai dasar penilaian yang sewajarnya terhadap para manajer divisi tersebut.

#### **2.3.2 Manfaat akuntansi pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2005:174) pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pemotivasi bagi manajer
2. Sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban
3. Untuk mengendalikan biaya
4. Sebagai alat pengambil keputusan

Dari pendapat diatas dapat diambil kesimpulan, manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai pemotivasi manajer

Mulyadi (2005:148) mengungkapkan “seseorang akan termotivasi bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan”. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan dalam memotivasi manajer yaitu penghargaan dan hukuman.

b. Sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Manajer pusat pertanggungjaawaban akan diberikan wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapain sasaran oleh manajemen puncak. Dengan tanggung jawab dan sasaran yang jelas sehingga kinerja akan lebih mudah dinilai. Sehingga sikap negatif yang tidak diinginkan seperti saling curiga antara manajer, menganggap bahwa atasan tidak adil dapat dihilangkan.

c. Sebagai alat pengambil keputusan

Manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengambil keputusan secara cepat karena mereka yang membuat laporan dari setiap divisi-divisi yang mereka pimpin sehingga permasalahan yang ada dapat mereka pecahkan secara cepat.

## **2.4. Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, maka perusahaan harus memenuhi beberapa persyaratan yang merupakan dasar bentuknya akuntansi pertanggungjawaban. Syarat- syarat tersebut menurut Mulyadi (2005: 48) antara lain :

1. Adanya struktur yang memisahkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab setiap tingkat manajemen.

2. Anggaran biaya yang disusun untuk setiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat atau tidaknya dikendalikan oleh tingkat manajemen tertentu dalam organisasi.
4. Adanya sistem pengkodean perkiraan.
5. Sistem pelaporan biaya-biaya kepada seorang manajer yang bertanggungjawab.

Berikut ini uraian dari masing-masing syarat akuntansi pertanggungjawaban :

#### **2.4.1 Struktur organisasi sebagai pola pembagian dan tanggungjawab**

Dengan mengamati struktur organisasi, seseorang dapat mengetahui hubungan-hubungan formal yang terjadi diantara para manajer dalam organisasi tersebut. Yang dimaksud dengan hubungan formal disini adalah hubungan yang secara resmi diciptakan dan dinyatakan dalam buku petunjuk, skema-skema dan uraian tugas. Hubungan formal biasanya dinyatakan melalui unsur-unsur tanggungjawab, wewenang, dan pelaporan atau akuntabilitas.

Tanggungjawab adalah kewajiban seorang manajer untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dibebankan kepadanya sedapat mungkin sesuai dengan kemampuan dan arahan yang diterimanya dari atasan. Wewenang adalah hak yang dideliskasikandari tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah untuk memerintah orang lain guna melaksanakan atau tidak melaksanakan suatu kegiatan.

Pelaporan atau akuntabilitas persyaratan bagi seorang manajer untuk mempertanggungjawabkan hasil-hasil yang dikerjakannya. Pengertian

struktur organisasi menurut Hongren (2004:353) adalah susunan garis-garis pertanggungjawaban diantara para manajer didalam suatu organisasi.

#### **2.4.2 Proses penyusunan anggaran**

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, anggaran disusun dengan mengikutsertakan seluruh bagian-bagian organisasi. Menurut Mulyadi (2005:448) menyatakan bahwa anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu setahun.

Dari uraian diatas dapat dihubungkan antara anggaran dengan akuntansi pertanggungjawaban:

- a. Setiap pusat pertanggungjawaban harus membuat laporan anggaran masing-masing.
- b. Semua manajer pada pusat pertanggungjawaban harus diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran karena mereka yang lebih mengetahui apa yang dibutuhkan oleh setiap pusat pertanggungjawaban.
- c. Anggaran biaya dapat dilakukan untuk semua biaya yang ada dalam masing-masing pusat-pusat pertanggungjawaban, tetapi hanya dapat dikendalikan oleh para manajer yang dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Halim dan Supomo (2005:166) manfaat anggaran adalah:

- a. Sebagai alat bantu untuk membantu dan mengkoordinasikan perencanaan jangka pendek (*Short-range plans*).

- b. Sebagai alat komunikasi antara rencana yang disusun dengan para manajer pusat pertanggungjawaban.
- c. Sebagai alat memotivasi para manajer dalam mencapai tujuan pusat-pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- d. Sebagai dasar untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakannya.
- e. Sebagai pedoman untuk mengevaluasi prestasi para manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- f. Sebagai peran pendidikan bagi para manajer.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:425) sebuah sistem penganggaran memberikan beberapa manfaat untuk suatu organisasi:

- a. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
- b. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
- c. Menyediakan standar evaluasi kinerja.
- d. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi

Akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk menilai prestasi kerja para manajer dengan tolak ukur anggaran. Karena jika terjadi penyimpangan dari yang telah dianggarkan, mudah untuk ditunjuk siapa yang akan bertanggungjawab. Penyusunan anggaran harus melibatkan semua manajer.

Menurut Mulyadi (2005:488) anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu

tahun.Selanjutnya menurut Hansen dan Mowen (2009:423) anggaran merupakan rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

Menurut Harahap (2001:83) proses penyusunan anggaran dapat dilihat dari sudut pandang sebagai berikut:

a. Ditinjau dari siapa yang membuatnya.

Ditinjau dari siapa yang membuatnya, maka penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara:

1. Otoriter atau *Top Down*

Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian cukup untuk menyusun anggaran.

2. Demokrasi atau *Bottom up*

Dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya dimasa yang akan datang. Metode ini dapat digunakan jika



karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses lama dan berbelarut.

### 3. Campuran atau *Top Down dan Bottom Up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode diatas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

#### b. Ditinjau dari segimana memulai menyusun anggaran

Ditinjau dari segimana memulai menyusun anggaran, proses penyusunan anggaran terdiri dari:

##### 1. A priori

Dalam metode ini dalam menyusun budget dimulai dari penetapan angka laba yang diinginkan oleh perusahaan atau pemilik. Setelah laba yang ditetapkan maka semua pos yang berkaitan dengan upaya mencapai laba ini baru dihitung dan direncanakan kemudian.

Keuntungan metode ini adalah : karena laba ditetapkan terlebih dahulu maka bagian lain yang terlibat dalam penciptaan laba ini diharapkan akan termotivasi untuk mencapai laba yang ditetapkan itu. Sedangkan kerugiannya adalah cara ini seolah tidak memperdulikan bagian-bagian yang lain, sehingga dapat menimbulkan sikap apatis, stress, frustasi.

## 2. A Posteriori

Dalam metode ini laba merupakan hasil akhir dari penetapan rencana kegiatan seperti penjualan atau produksi. Dalam hal ini misalnya didahului dengan menetapkan angka penjualan, pembelian, biaya dan lain sebagainya. Dari masing-masing bagian diberi kesempatan untuk menyampaikan anggarannya dan laba yang diharapkan dan setelah semua diperhitungkan maka akan dapat diketahui angka laba.

Keuntungan metode ini adalah : anggaran menjadi lebih akurat, karena semua bagian terlibat. Kerugian mungkin dalam prosesnya yang lebih lama dan mungkin tidak memenuhi keinginan pemilik.

## 3. Pragmatis

Dalam metode ini anggaran ditetapkan berdasarkan pengalaman masa lalu. Penetapan anggaran ini dilakukan secara ilmiah berdasarkan standar yang dihitung secara ilmiah pula atau berdasarkan pengalaman-pengalaman tahun-tahun sebelumnya.

Tujuan utama dari anggaran penjualan adalah:

1. Mengurangi ketidakpastian dimasa depan
2. Memasukkan pertimbangan/keputusan manajemen dalam proses perencanaan
3. Memberikan informasi dalam mengawasi perencanaan laba
4. Untuk mempermudah pengendalian perencanaan

### **2.4.3. Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali**

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak semua biaya yang dapat dikendalikan oleh para manajer yang bersangkutan. Oleh karena itu, untuk tujuan penilaian ada dua bagian yaitu biaya yang terkendalikan dan biaya yang tidak terkendalikan.

Menurut Hariadi (2002:279) biaya terkendali adalah biaya dapat diatur secara langsung pada tingkat pimpinan tertentu atau dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu. Adapun untuk menentukan dengan jelas suatu biaya dapat atau tidaknya dikendalikan memang tidak mudah. Tapi sebagai pedoman, ada beberapa petunjuk yang dapat diikuti yaitu:

- a. Jika seseorang mempunyai wewenang dalam pemilihan dan penggunaan suatu jasa, maka ia harus dibebani tanggung jawab atas besarnya biaya tersebut.
- b. Jika seseorang melalui tindakannya sendiri mempunyai andil yang signifikan dalam menentukan jumlah suatu biaya maka pejabat tersebut pantas dibebani tanggung jawab atas besarnya biaya tersebut.
- c. Jika seseorang tidak dapat mempengaruhi besarnya suatu biaya tetapi manajemen menginginkan pejabat tersebut disertai tanggung jawab atas biaya tersebut maka ia dapat membantu mempengaruhi biaya tersebut.

Menurut Sopriyono (1999:412) pengertian biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dapat

dipengaruhi oleh manajer tingkat tertentu dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya yang tidak terkendali adalah biaya yang tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tingkatan dalam jangka waktu tertentu.

Untuk memisahkan biaya kedalam biaya yang terkendali dengan biaya yang tidak terkendali pada kenyataannya sering kali ditemui kesulitan. Ada beberapa pedoman dalam menentukan apakah seorang manajer tingkatan tertentu dapat mengendalikan biaya tersebut atau tidak, hal ini dikutip dari Supriyono (1999:411) berikut:

- a. Apakah seseorang memiliki wewenang dalam mendapatkan atau menggunakan barang dan jasa tertentu, maka biaya yang berhubungan pemakaian barang dan jasa tersebut merupakan tanggungjawab yang tertentu.
- b. Apabila seseorang secara berarti dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, maka orang tersebut harus dibebani tanggungjawab atas biaya tersebut
- c. Apabila seseorang ditunjuk oleh manajemen untuk membantu pejabat yang sesungguhnya bertanggungjawab atas suatu elemen biaya tertentu maka orang tersebut (meskipun langsung mempengaruhi biaya melalui tindakannya sendiri) ikut bertanggungjawab terhadap biaya tertentu dengan pejabat yang dia bantu.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:168) untuk memisahkan biaya kedalam biaya terkendali dan tidak terkendalikan seringkali ditemui kesulitan.

Hanya sedikit biaya yang terjadi menjadi tanggungjawab seseorang. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- a. Jika seseorang manajer memiliki wewenang, baik dalam pemerolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut. Seorang manajer jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa.
- b. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut.
- c. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia juga dapat dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang mau bertanggungjawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

#### **2.4.4.Sistem kode perkiraan**

Suatu sistem kode perkiraan diperlukan untuk dapat dengan cepat mengidentifikasi biaya-biaya, sehingga dapat diketahui biaya terkendali dan yang tidak terkendali. Sistem perkodean juga berfungsi untuk mengurangi biaya pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, dimana kode perkiraan dapat mengurangi waktu dan jumlah pencatatan.

Menurut Mulyadi (2005:389) prosedur pengumpulan data biaya-biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- a. Atas dasar media pembukuan, dicatat tiap jenis biaya kedalam kartu biaya.  
 Dalam kartu biaya itu digolongkan jenis, dan terkendali atau tidaknya biaya, serta pusat biaya dimana biaya tersebut terjadi. Kartu biaya merupakan alat distribusi biaya untuk keperluan akuntansi pertanggungjawaban.
- b. Secara periodik (misalnya sebulan sekali) biaya terkendali yang tercatat dalam kartu biaya dijumlah dan disajikan dalam bentuk pelaporan pertanggungjawaban biaya.

Oleh sebab itu biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen, maka biaya tersebut digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang ada dalam struktur organisasi. sistem perkodean ini digunakan untuk mengidentifikasi biaya-biaya. Pada umumnya identifikasi biaya-biaya ini menunjukkan hal sebagai berikut:

- a. Pusat biaya
- b. Sifat biaya
- c. Kelompok biaya
- d. Dapat tidaknya biaya dikendalikan

Pengklasifikasian dilakukan dengan menggunakan simbol bentuk angka, huruf, atau gabungan dari keduanya. Rekening-rekening dalam buku besar diidentifikasi dengan dua cara yaitu:

a. Klasifikasi berdasarkan laporan keuangan

Dengan cara ini rekening diklasifikasikan berdasarkan susunandan laporan laba-rugi.

b. Klasifikasi berdasarkan atas nilai

Disini rekening diklasifikasikan sesuai dengan urutan arus nilai dalam perusahaan.

#### **2.4.5.Laporan pertanggungjawaban**

laporan pertanggungjawaban dilaporkan secara periodik kepada pimpinan, baik secara triwulan atau semesteran. Begitu juga dengan evaluasinya, sebaiknya dilakukan secara periodik. Secara umum laporan intern perusahaan dibagi atas tiga kelompok yaitu:

1. Laporan Informasi (*Informasi Report*)

Laporan informasi dibuat untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang apa yang sedang berlangsung. Laporan ini bersipat umum dan menyampaikan tindakan hal-hal dengan prestasi yang dicapai dan menjadi tanggungjawab tiap-tiap bagian dan sekaligus untuk menentukan apakah diperlakukan penyelidikan lebih lanjut terhadap laporan tersebut.

2. Laporan kinerja (*Performance Report*)

Laporan kinerja yang lebih dikenal dengan laba-rugi konvensional yang dibuat oleh suatu divisi atau pusat laba lainnya. Kinerja suatu divisi atau

pusat laba diukur lewat angka yang diperlihatkan pada bagian laporan laba-rugi tersebut.

### 3. Laporan pengendalian (*Control Report*)

Laporan pengendalian memfokuskan pada kinerja individual pada suatu pusat laba. Laporan ini dibuat untuk melaporkan tugas yang dilakukan manajer dibandingkan dengan standar kinerja dengan standar kinerja yang diharapkan. Pada prinsipnya laporan pertanggungjawaban itu dibuat bukan untuk mencari kesalahan, tetapi untuk memotivasi para bawahan agar dalam melaksanakan kegiatan hariannya tetap konsisten dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka laporan pertanggungjawaban pada dasarnya merupakan alat pengendalian atau laporan pengendalian.

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban menurut Hariadi (2002:282) adalah sebagai berikut:

- a. Konsep pertanggungjawaban harus ditetapkan, artinya bahwa setiap laporan biaya , penghasilan, dan investasi untuk seorang pejabat harus betul-betul merupakan tanggung jawab pejabat yang bersangkutan atau manajer pusat pertanggungjawaban.
- b. Prinsip penyimpangan harus ditetapkan, artinya untuk menghemat waktu, tenaga, dan biaya maka setiap laporan harus diarahkan untuk menyoroti hal-hal yang menyimpang dari rencana saja sehingga dengan demikian manajemen hanya memusatkan perhatian pada hal-hal yang penting saja.



- c. Angka-angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan yaitu perbandingan dilakukan antara pelaksanaan sesungguhnya dengan budget atau ukuran lain yang logis untuk memudahkan melihat terjadinya penyimpangan.
- d. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar. Untuk pelaksanaan yang luas maka laporan perlu dikembangkan dalam bentuk ikhtisar untuk tiap tingkat pimpinan yang lebih tinggi. Laporan yang ringkas dengan jangkauan yang lebih luas dan berjenjang, meliputi keadaan seluruh perusahaan.
- e. Harus disertai keterangan yang jelas. Setiap laporan harus diikuti dengan berbagai komentar dari penyusun maupun pihak yang menerima laporan untuk menunjukkan bahwa laporan telah dimengerti dan untuk mengarahkan pada hal-hal penting yang perlu mendapat perhatian.

## **2.5. Pusat Pertanggungjawaban**

### **2.5.1. Defenisi Pusat Pertanggungjawaban**

Dalam organisasi perusahaan, penentu daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak ukur kinerjanya. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:171) pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan. Selanjutnya menurut Halim dan Supomo (2005:133) pusat pertanggungjawaban adalah bagian atau unit yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap unit yang dipimpinnya.

Berdasarkan pendapat diatas dapat didefinikan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab atas aktivitas unit yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban dapat berupa seksi, bagian, divisi, departemen dari sebuah perusahaan.

### **2.5.2. Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban**

Pada umumnya ada empat jenis-jenis pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan.

#### **a. Pusat biaya (*Cost Centre*)**

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya yang ada dalam unit tersebut. Prestasi manajer diukur berdasarkan kemampuannya untuk menekan biaya-biaya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawabannya. Prestasi keuangan dari pimpinan suatu pusat biaya dapat dinilai dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan.

Menurut Hariadi (2002:286) pusat biaya adalah suatu bagian atau segmen dalam organisasi dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi dalam segmen tersebut. Sedangkan pengertian biaya menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2004:13):Beban (*expense*) adalah manfaat ekonomi selama satu periode akuntansi dalam bentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang menyebabkan penurunan ekuitas yang tidak menyangkut pembagian penanaman modal.

b. Pusat pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengaitkan tanggungjawab pimpinan terhadap pendapatan. Proses pengendalian pada pusat pendapatan ini adalah dengan menetapkan anggaran penjualan terlebih dahulu, sehingga manajer dapat diukur dengan membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan.

c. Pusat laba (*Profit Center*)

Pusat pertanggungjawaban ini suatu unit organisasi yang bertanggungjawab terhadap pendapatan, produksi, maupun biaya-biaya. Fokus pusat pertanggungjawaban ini adalah besarnya laba yang diperoleh perusahaan dengan membandingkan antara biaya sebagai input dan pendapatan sebagai output.

Menurut Shim dan Siegel (2004:304) pusat laba adalah unit yang bertanggungjawab terhadap pengukuran kinerja divisi, ataupun wilayah geografis. Laba bersih dan margin kontribusi dapat dihitung untuk suatu pusat laba tertentu, yang biasanya tidak mempunyai investasi modal dalam jumlah besar. Pendekatan pusat laba akan meningkatkan desentralisasi dan memberikan kewenangan kepada masing-masing unit untuk mengambil keputusan sendiri. Selanjutnya menurut Garrison dan Noreen (2002:508) pusat laba adalah suatu segmen usaha yang manajernya memiliki kendali atas biaya maupun penerimaan.

Ada beberapa alasan perusahaan menggunakan pusat laba:

1. Untuk mengukur prestasi masing-masing bagian dari segi laba yang dicapai
  2. Untuk mengukur kontribusi masing-masing bagian dibandingkan dengan total laba perusahaan
  3. Untuk mengontrol biaya agar lebih efektif dengan sehubungan dengan total laba perusahaan
  4. Agar masing-masing dapat dialokasikan sumber daya perusahaan menurut kontribusi masing-masing bagian
- d. Pusat investasi (*Investment Center*)

Menurut Hansen dan Mowen (2009:818) pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan investasi yang digunakan, pendapatan yang dihasilkan serta biaya-biaya yang terjadi. Selanjutnya menurut Shim dan Siegel (2004: 313) pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang memegang kendali atas pendapatan, biaya, dan dana investasi.

Untuk mengukur laba dapat digunakan metode ROI (*Return On Investment*) maupun RI (*Residual Income*).

### **2.5.3. Hubungan Struktur Organisasi Dengan Pusat Pertanggungjawaban**

Struktur organisasi merupakan bagian penting dalam akuntansi pertanggungjawaban, hal ini karena masing-masing dari pusat pertanggungjawaban diberi wewenang atas unit organisasi yang dipimpinnya.

Ada dua tipe struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu:

a. Organisasi fungsional

Dalam organisasi fungsional, pembagian pusat pertanggungjawaban didasarkan atas fungsi, yaitu: fungsi produksi, fungsi penjualan (pemasaran), dan fungsi administrasi.

b. Organisasi unit bisnis (divisional)

Dalam organisasi divisional, pembagian organisasi berdasarkan kepada divisi-divisi, sedangkan dibawah setiap divisi dibagi atas dasar fungsi. Pada tipe organisasi ini, setiap divisi merupakan pusat laba dan sekaligus sebagai pusat investasi, sedangkan fungsi-fungsi yang dimilikinya merupakan pusat biaya atau pusat pendapatan.

## **2.6. Pengendalian Manajemen**

### **2.6.1. Pengertian Pengendalian Manajemen**

Salah satu fungsi manajemen yang penting adalah memastikan bahwa aktivitas-aktivitas anggota organisasi terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Proses yang digunakan itu disebut pengendalian manajemen. Menurut Harold Koontz sebagaimana dikutip dalam Hasibuan (2005:242) pengertian pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat diselenggarakan.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:8) pengendalian manajemen adalah proses dimana para manajer mempengaruhi anggota

organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Selanjutnya menurut Hariadi (2002:258) pengendalian manajemen adalah suatu proses dimana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Carter dan Usry (2004: 6) memdefinisikan pengendalian sebagai berikut: Pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Aktivitas-aktivitas dimonitor terus-menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan. Hasil aktual untuk setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana, dan jika ada perbedaan yang signifikan, tindakan perbaikan dapat dilakukan.

Fungsi yang dilakukan manajemen bertujuan untuk menyelaraskan pekerjaan orang-orang dalam perusahaan dengan tujuan manajemen. Peranan manajemen dalam pengendalian ini disebut pengendalian manajemen dan sistem yang digunakan dinamakan sistem pengendalian manajemen.

Suatu metode pengendalian yang lebih luas tidak hanya difokuskan kepada suatu hal pengendalian biaya saja adalah pengendalian yang menggunakan metode anggaran. Metode ini melahirkan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Anggaran merupakan suatu pernyataan perencanaan dan kebijakan manajemen untuk masa mendatang sebagai pedoman bagi kegiatan periode yang telah ditentukan. Oleh karena itu harus sesuai dengan sipat dan kondisi perusahaan.

### **2.6.2. Struktur Pengendalian Manajemen**

Struktur pengendalian manajemen lebih ditekankan pada pusat-pusat pertanggungjawaban. Untuk suatu pengendalian laba, organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap-tiap pimpinan jelas. Tanggungjawab timbul sebagai akibat dari adanya pendelegasian wewenang dan tanggungjawab dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ketingkat manajemen yang lebih rendah. Supaya dapat dimintai pertanggungjawaban.

### **2.7. Penilaian prestasi**

Penilaian prestasi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional dalam suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, prestasi diukur dengan membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan budget dan standar. Dalam penilaian ini, pada prinsipnya seorang manajer hanya diminta tanggung jawab atas hal-hal yang dapat mereka kendalikan seperti yang dicantumkan dalam budget. Ukuran hasil keuangan dalam hal kemampuan mengendalikan biaya dan mencapai target penghasilan menjadi ukuran utama. Seorang manajer pusat laba akan dianggap berhasil jika mampu memaksimumkan laba yang diperoleh dan meningkatkan kesejahteraan pemegang saham. Ukuran penilaian utama adalah pada apa hasil yang diperoleh dan bagaimana hasil tersebut diperoleh.

## **2.8. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Pengendalian Pusat Laba**

Para ahli ekonomi mendefenisikan laba sebagai kenaikan dari kekayaan bersih atau modal dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Harahap (2001:273) laba adalah laba akuntansi secara operasional berbagai pedoman antara revenue yang direalisasikan yang timbul dari transaksi periode tertentu dihadapkan dengan biaya-biaya yang dikeluarkan pada periode tertentu.

### **2.8.1. Jenis-jenis Pengukuran Kemampuan Laba**

Pengukuran tingkat laba pada pusat laba dapat dilakukan dengan cara:

#### **a. Margin kontribusi**

Pengukuran tingkat laba dari pendapatan dikurangi dengan keseluruhan biaya-biaya yang harus dipertanggungjawabkan secara langsung oleh manajemen pusat laba.

#### **b. Laba Divisi Langsung**

Cara pengukuran ini memperlihatkan besarnya kontribusi yang dapat diberikan oleh manajemen terhadap biaya-biaya umum dan tingkat laba secara keseluruhan.

#### **c. Laba Divisi Yang Dikendali**

Biaya-biaya yang terjadi pada aktifitas kantor cabang dibagi atas biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali. Tingkat laba diukur dari hasil penggunaan biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya umum yang



menjadi tanggungjawab divisi. Pendapatan yang dihasilkan disebut sebagai pendapatan sebelum pajak.

d. Laba Sebelum Pajak

Cara pengukurannya berdasarkan atas biaya-biaya sebelum pajak dialokasikan kepada beberapa divisi. Pengalokasian tersebut akan menggambarkan secara relatif besarnya biaya yang terjadi untuk divisi atau manfaat yang diterima divisi.

e. Laba Bersih

Pengukuran tingkat laba antara divisi dengan menggunakan laba bersih jarang dilakukan karena :

1. Merupakan persentase tetap dari besarnya laba sebelum pajak dan dianggap tidak perlu dimasukkan unsur pajak pendapatan.
2. Keputusan tentang pajak pendapatan dilakukan pada kantor pusat dan tingkat laba divisi tidak dipengaruhi oleh keputusan tersebut.

## **2.9. Penerapan Penghargaan (*reward*) dan Hukuman (*punishment*) Manajemen**

Dalam suatu perusahaan penerapan pengendalian manajemen dapat dilakukan dengan cara menerapkan sistem penghargaan dan hukuman atau sanksi kepada manajer perusahaan. Sistem penghargaan dapat dilakukan dengan cara pemberian *reward* dalam bentuk kenaikan gaji , kenaikan pangkat atau jabatan, pemberian bonus, hadiah, sertifikat dan lain-lain. (Hariadi, 2001:43).

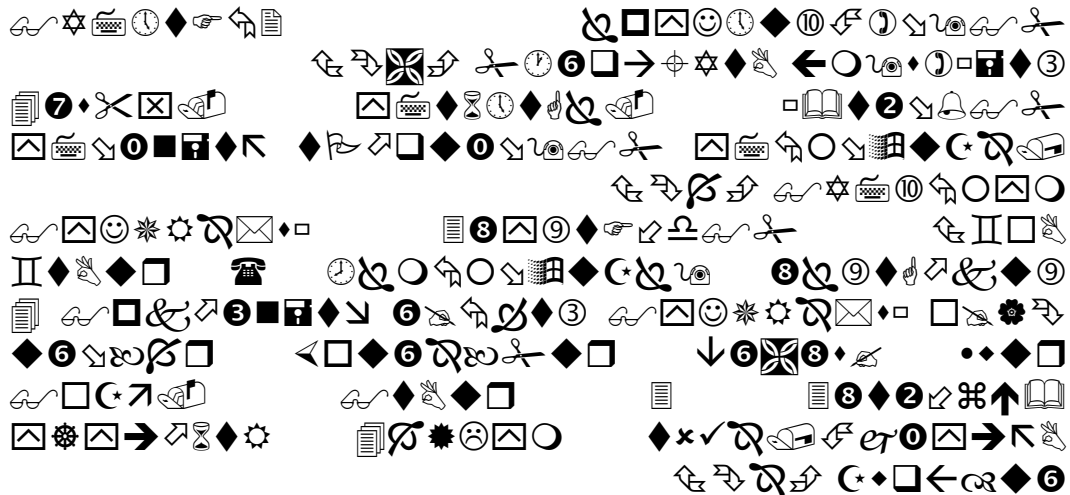
Pemberian penghargaan bertujuan untuk memotivasi para manajer untuk meningkatkan kinerja mereka dengan demikian produktivitas perusahaan akan meningkat, sehingga keuntungan yang diperoleh perusahaan juga akan meningkat. Sedangkan hukuman atau sanksi dapat berupa pemberhentian apabila kesalahan yang dilakukan dianggap cukup berat dan sangat merugikan perusahaan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan disiplin para karyawan, dan juga untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang maupun aset perusahaan, sehingga karyawan akan merasa bertanggungjawab atas pekerjaan yang dilakukan

## **2.10. Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Islam**

### **2.10.1. Tanggungjawab manusia terhadap perbuatannya**

Akuntansi pertanggungjawaban dalam islam lebih ditekankan kepada tanggungjawab manusia terhadap sang pencipta. Sifat amanah dan jujur akan menimbulkan sikap komitmen seorang akuntan, atau yang mencatat dan membuat laporan tetap berpegang teguh pada nilai kebenaran dan sikap mental, apabila dia tidak melakukannya dengan jujur dan tanggungjawab atau demi kepentingan sendiri berarti dia telah mengkhianati allah dan rosulnya. Firman allah dalam surat Al-isra' ayat 13-15:





Artinya:

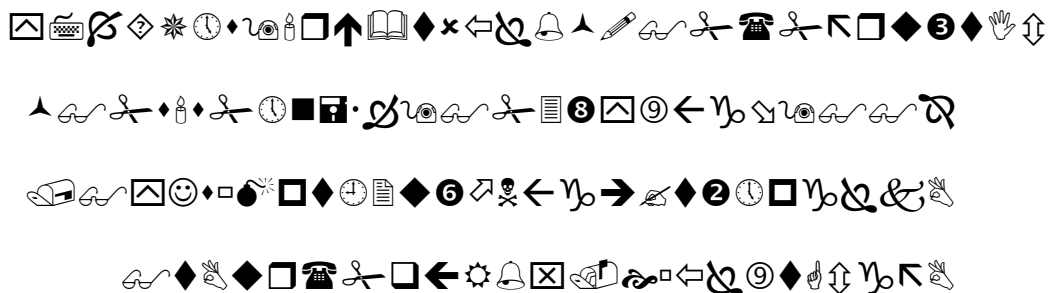
13. Dan tiap-tiap manusia itu telah kami tetapkan amal perbuatannya (sebagaimana tetapnya kalung) pada lehernya. Dan kami keluarkan baginya pada hari kiamat sebuah kitab yang dijumpainya terbuka.

14. Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisap terhadapmu.

15. Barangsiapa yang berbuat sesuai dengan hidayah (allah) maka sesungguhnya dia berbuat ini untuk (keselamatan) dirinya sendiri, dan barangsiapa yang sesat maka sesungguhnya dia tersesat bagi (kerugian) dirinya sendiri, dan seorang yang berdosa tidak dapat memikul dosa orang lain, dan kami tidak akan mengazab sebelum kami mengutus seorang Rasul.

Dalam bahasa arab , laba berarti pertumbuhan dalam dagang. Orang-orang arab berkata, *khath* yaitu “saya memberikan laba atau untung”atau memberikan kepadanya laba dengan barang-barangnya ia telah memberikan harta murabahah,

yaitu harta yang berasal dari keuntungan mereka berdua. Contohnya, saya telah menjual sesuatu (barang) secara murabahah dengan ketentuan dari setiap 10 dirham diambil 1 dirham, artinya dengan keuntungan satu dirham dari sepuluh dirham berarti 10%. Didalam surat Al-baqarah ayat 16 Allah swt berfirman:



Artinya: MerekaItulah orang yang membelikesesatandenganpetunjuk,  
Makatidaklahberuntungperniagaanmerekadantidaklahmerekamendapatp  
etunjuk.

Berikut ini beberapa aturan tentang laba dalam konsep islam:

1. Adanya harta (uang) yang dikhususkan untuk perdagangan.
2. Mengoperasikan modal tersebut secara interaktif dengan unsur-unsur lain yang terkait untuk produksi, seperti usaha dan sumber-sumber alam.
3. Memposisikan harta sebagai objek dalam pemutarannya karena adanya kemungkinan pertambahan atau pengurangan jumlahnya.
4. Selamatnya modal pokok yang berarti modal bisa dikembalikan.

### **BAB III**

#### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

##### **3.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan**

Perusahaan Daerah Perusahaan Air Minum Tirta Kampar adalah Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah Kampar. Sesuai dengan surat Keputusan bersama Meteri Pekerjaan Umum No. 3 Tahun 1984 mengelolah sarana penyediaan air bersih yang telah berfungsi, dibentuk Badan Pengelolah Air Minum. Pada Tahun 1998 dengan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No. 16/Kpts/1998 tanggal 11 Januari 1988 dibentuk badan pengelola sarana penyediaan air bersih. DATI II Kampar termasuk Bangkinang. Pada tahun 1992 dengan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Bo. 759/Kpts/1992 Pengelolaan penyedia sarana air bersih yang ada di DATI I Propinsi Riau diserahkan dari Departemen Pekerjaan Umum kepada Pemerintah Daerah Tingkat I Riau. Selanjutnya dari Tk. I Riau pengelolaan air bersih yang ada di DATI II Kampar diserahkan kepada Pemda DATI II sesuai dengan Keputusan Gubernur No.Kpts.II/I/93 pada tanggal 9 Januari 1993.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kampar dibentuk berdasarkan SK Gubernur No.Kpts /II/I/1993 tanggal 9 Januari 1992.PDAM Tirta Kampar pada wilayahnya sudah melayani penyediaan air bersih dalam 4 kota yaitu, air tiris, lipat kain, dan ujung batu dengan kapasitas terpasang 201/dt, jumlah pelanggan 700/dt, jumlah pelanggan 700 sambungan rumah dan pada akhir Desember 2000, PDAM Tirta Kampar mampu melayani kebutuhan air bersih di 12 kota yaitu, Ibu Kota Kabupaten, Air Tiris, Lipat Kain, Unjung Batu,

Pasir Pengaraiyan, Teratak Buluh, Sorek 1, Langgam, Dalu-dalu, Pangkalan Kerinci, Kuok dengan Kapasitas 101 L/dt dengan jumlah sambungan 2.500 air bersih yang diproduksi oleh PDAM Tirta Kampar berasal dari Sungai Kampar, Sungai Songsang dan Mata Air.

Adapun nama-nama pimpinan Perusahaan Daerah Air minum (PDAM) Tirta Kampar sejak berdirinya adalah sebagai berikut :

1. PRAJITNA, BE
2. ZIRWAN, BCHK
3. INDRA GANI, SE.MM
4. TASNUR, SE

### **3.2. Visi, Misi dan Motto Perusahaan**

#### **3.2.1 Visi PDAM Tirta Kampar**

“Menjadikan PDAM Kampar sebagai sumber air bersih masyarakat yang mandiri dan ekonomis dengan tetap mengutamakan aspek sosial”.

#### **3.2.2. Misi PDAM Tirta Kampar**

1. Untuk melakukan terhadap perbaikan Administrasi Perusahaan
2. Meningkatkan system pengolahan keuangan perusahaan
3. Melakukan optimalisasi operasional usaha secara efektif dan efisien

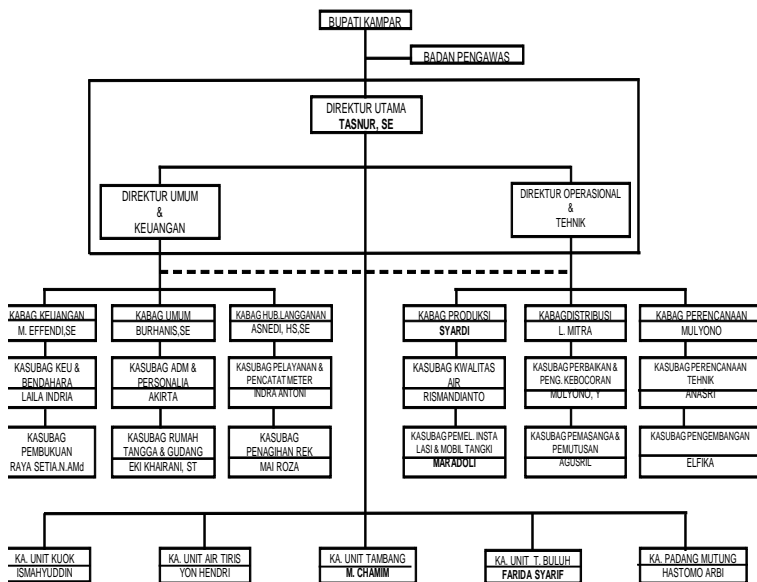
#### **3.2.3. Motto PDAM Tirta Kampar**

“Memberikan Pelayanan Air Bersih Kepada Masyarakat”.

### 3.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Dapat dilihat struktur organisasi PDAM Tirta Kampar pada gambar III.1

#### STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA KAMPAR



#### KETERANGAN :

1. GARIS KOMANDO
2. GARIS KOORDINASI

Direksi  
PDAM Tirta Kampar

**TASNUR, SE**  
Direktur Utama

### 3.4. Aktivitas Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kampar Bangkinang adalah perusahaan daerah yang bergerak dibidang pengadaan air bersih dan sesuai dengan nilai – nilai atau syarat – syarat kesehatan dan bertujuan untuk melayani kepentingan masyarakat atau penduduk yaitu dengan cara menyalurkan air bersih ke rumah penduduk, tempat usaha dan fasilitas umum yang membutuhkan dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari untuk memajukan fungsi ekonomi dengan target keuntungan dengan memajukan fungsi sosial. System Penyaluran Air Bersih tersebut selain menggunakan instalasi air (pipa), juga menggunakan armada dalam bentuk mobil tengki, sehingga bisa menjangkau daerah yang belum tersedia jaringan instalasi perpipanya.

Pada dasarnya PDAM merupakan produk jasa yang menyediakan air bersih bagi masyarakat. Karena merupakan perusahaan jasa, ada beberapa hal yang dilakukan oleh PDAM dalam memberikan pelayanan jasa air bersih, yaitu :

1. Membangun, memelihara, dan menjalani operasi sumber – sumber produksi dan sarana penyediaan air minum.
2. Mengatur, menyempurnakan dan mengawasi pemakaian air secara merata.
3. Mengadakan suatu peraturan/ketentuan untuk mencegah adanya penyambungan secara liar.

PDAM Tirta Kampar selalu berusaha meningkatkan pelayanan dengan tetap mempertahankan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas dalam pelayanan. Untuk mewujudkan hal tersebut, PDAM berusaha untuk meningkatkan aktivitas perusahaan dengan cara sebagai berikut :



1. Meningkatkan kemandirian PDAM Tirta Kampar melalui pemanfaatan potensi yang ada.
2. Melakukan sosialisasi program dan aktivitas perusahaan.
3. Meningkatkan kualitas kinerja perusahaan untuk memperoleh profitabilitas yang optimal.

Berdasarkan dari Struktur Organisasi PDAM Tirta Kampar, maka berikut ini akan dijelaskan satu persatu dari yang terlibat dalam operasional PDAM Tirta Kampar sebagai berikut :

#### **1. Direktur Utama**

Direktur utama PDAM Tirta Kampar membawahi Direktur Umum dan Direktur Teknik yang mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Menetapkan strategi dalam merencanakan program kerja dan pengembangan PDAM.
- b. Menyampaikan dan bertanggung jawab atas laporan berkala mengenai semua kegiatan PDAM kepada Bupati melalui Badan Pengawas.
- c. Mengadakan koordinasi, konsultasi dan tindakan-tindakan dengan pemerintah maupun swasta dalam usaha meningkatkan dan mengembangkan PDAM.
- d. Mempunyai wewenang, mengangkat, memutasikan, mempromosikan, membina dan memberikan sanksi serta memberhentikan semua pegawai PDAM dibawah direksi.

## **2. Kepala Bagian Keuangan**

Kepala Bagian Keuangan mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Merencanakan sumber-sumber pendapatan serta pengeluaran PDAM
- b. Menyusun rencana pembayaran hutang jangka pendek dan jangka panjang
- c. Membuat laporan keuangan secara periodik dan menyusun rencana anggaran PDAM dengan berkoordinasi dengan bagian lainnya.

## **3. Kepala Bagian Umum**

Kepala Bagian Umum mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Mencatat, menyimpan, mengamankan dan memelihara dokumen perusahaan.
- b. Menyelenggarakan kegiatan administrasi kepegawaian dan kesekretariatan serta rumah tangga.
- c. Mengatur penggunaan dan pemeliharaan sarana ruangan kerja kantor.
- d. Mempersiapkan laporan berkala dan berkordinasi dengan bagian lainnya.

## **4. Kepala Bagian Hubungan Langgan**

Kepala Bagian Hubungan Pelanggan mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Melakukan koordinasi dengan kepala unit dalam perencanaan, peningkatan pemasaran dan pelayanan langganan termasuk penyuluhan
- b. Menyusun usulan kebijakan dan kebutuhan baru mengenai tarif air dan tarif sambungan baru.
- c. Mencatat meter air dan menerima pengaduan pelanggan
- d. Merekomendasikan penyambungan kembali aliran yang putus.

#### **5. Kepala Bagian Produksi**

Kepala Bagian Produksi mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- b. Mengelola sarana dan prasarana air baku dan instalasi pengolahan
- c. Menjaga dan mengawasi kualitas, kuantitas dan kontinuitas air yang diproduksi.
- d. Menyusun program pemeliharaan perawatan alat produksi.
- e. Bertanggung jawab terhadap operasional mobil tangki

#### **6. Kepala Bagian Distribusi**

Kepala Bagian Distribusi mempunyai tugas-tugas sebagai berikut:

- a. Membuat peta jaringan perpipaan
- b. Menanggulangi keluhan pelanggan
- c. Melakukan pemasangan sambungan baru rumah pelanggan
- d. Pembersihan rutin terhadap sistem jaringan pipa

## **7. Kepala Bagian Perencanaan**

Kepala Bagian Perencanaan mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Merencanakan dan pengendalian program kerja
- b. Membuat laporan operasional bulanan
- c. Mengelola dan mengawasi semua kekayaan perusahaan termasuk bagian unitnya.
- d. Mengoptimalkan pelayanan pada pelanggan yang ada.

## **8. Kepala Sub Bagian Keuangan dan Bendahara**

Kepala Sub Bagian Keuangan dan Bendahara bertanggung jawab kepada Kabag Keuangan dan mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Mengatur, melakukan pembayaran gaji, upah dan seluruh biaya perusahaan.
- b. Meneliti kebenaran atas pembayaran dari pelanggan menggunakan cek.
- c. Menyediakan data dan informasi yang diperlukan.
- d. Mengkoordinir dan mengendalikan pembukuan dari setiap transaksi dan biaya yang memerlukan revisi anggaran.
- e. Mengawasi pelaksanaan penagihan rekening air bersih termasuk di unit-unit.
- f. Memeriksa kelengkapan bukti penerimaan rekening air dan menghitung kembali perincian jumlah uang yang harus diterima.

## **9. Kepala Sub Bagian Administrasi dan Personalia**

Kepala Sub Bagian Administrasi dan Personalia mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Menerima semua surat masuk dan meneruskan keatasan unit kerja yang terkait.
- b. Melaksanakan pengaturan, pengetikan surat-surat dinas terutama surat langsung dari direksi.
- c. Melaksanakan pengiriman surat dinas perusahaan.
- d. Melaksanakan pengarsipan surat keluar dan surat masuk serta dokumen lainnya.
- e. Mempersiapkan tempat pertemuan rapat untuk kepentingan perusahaan.
- f. Memproses penerimaan dan pemberhentian kenaikan pangkat, gaji berkala, cuti dan segala sesuatu yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai.

## **10. Kepala Sub Bagian Pelayanan dan Pencatat Meter**

Kepala Sub Bagian Pelayanan dan Pencatat Meter bertanggung jawab kepada Kabag Hubungan Langganan dengan tugas-tugas sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi semua informasi baik secara lisan maupun tulisan tentang keluhan pelanggan, gangguan air minum untuk penanggulangan lebih lanjut.
- b. Pemeriksaan ke lapangan secara intensif.

- c. Melaksanakan pencatatan kubikasi yang terpakai oleh pelanggan.

#### **11. Kepala Sub Bagian Kualitas Air**

Kepala Sub Bagian Kualitas Air bertanggung jawab kepada Kabag Produksi yang mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Menganalisa jumlah dan jadwal penggunaan bahan-bahan kimia secara efisien dan efektif.
- b. Mengendalikan seluruh unit pengolahan air agar kualitas air yang diproduksi memenuhi standar yang ditetapkan.
- c. Mengendalikan sarana dan prasarana yang berhubungan dengan peningkatan kualitas air.
- d. Menjaga, merawat dan mengendalikan sarana dan prasarana yang berhubungan dengan peningkatan kualitas air (laboratorium) termasuk menjaga kebersihan lingkungan instalasi.

#### **12. Kepala Sub Bagian Perbaikan dan Penanggulangan Kebocoran**

Kepala Sub Bagian Perbaikan dan Penanggulangan Kebocoran bertanggung jawab kepada Kabag Distribusi dengan tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Melakukan pergantian dan perbaikan terhadap kebocoran pipa-pipa
- b. Melaksanakan pemeliharaan dan pemeriksaan secara rutin terhadap pipa.
- c. Menjaga kualitas air dalam pipa.

- d. Mengambil langkah-langkah guna pengurangan tingkat kekurangan air secara cepat.
- e. Mencarui dan mengatasi penyebab gangguan air ke pelanggan.

### **13. Kasubag Perencanaan Teknik**

1. Bertanggung Jawab kepada Kepala Bagian Perencanaan.
2. Tugas-Tugas :
  - a. Melakukan koordinasi dengan bagian-bagian lain yang berhubungan dengan tugasnya.
  - b. Merencanakan dan mengendalikan program kerja sub bagiannya.
  - c. Membuat standar desain dan menyusun standar kerja tehnik dan syarat-syarat yang diperlukan.
  - d. Membuat peta perencanaan jaringan perpipaan .
  - e. Mengumpulkan data dan informasi dalam rangka menetapkan spesifikasi-spesifikasi yang dibutuhkan.
  - f. Melakukan perawatan, pemeliharaan dan penyimpanan data jaringan, gambar-gambar tehnik dan dokumen-dokumen lainnya yang bersifat tehnik serta peralatan-peralatan yang digunakan.
  - g. Membuat program kerja tehnik untuk unit-unit PDAM.
  - h. Mencatat Pelaksanaan Pekerjaan Tehnik, apakah sudah sesuai dengan standart-standart kerja yang suah ditetapkan.
  - i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bagiannya.

3. Bertanggung jawab atas terlaksannya tugas-tugas yang ada di sub bagiannya.

#### **14. Kepala Sub Bagian Pembukuan dan Rekening**

Kepala Sub Bagian Pembukuan dan Rekening mempunyai tugas-tugas sebagai berikut:

- a. Melakukan pembukuan dan pelaporan sesuai dengan pedoman yang berlaku.
- b. Melakukan penyesuaian buku jurnal dan buku-buku pembantu.
- c. Melaksanakan konsolidasi antara buku perusahaan dengan buku Bank.
- d. Mengawasi pelaksanaan penagihan rekening air bersih termasuk unit-unit pelayanan.
- e. Memeriksa bukti-bukti penerimaan rekening air.

#### **15. Kepala Sub Bagian Rumah Tangga dan Gudang**

Kepala Sub Bagian Rumah Tangga dan Gudang mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Mengkoordinir terlaksananya kebersihan lingkungan kantor.
- a. Melakukan perhitungan biaya untuk pekerjaan yang berbeda.
- b. Melaksanakan pembayaran pajak-pajak dan biaya lainnya.
- c. Melaksanakan kegiatan administrasi.



**16. Kepala Sub Bagian Penagihan Rekening**

Kepala Sub Bagian Penagihan Rekening bertanggung jawab kepada Kabag Hubungan Langganan dengan tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Melaksanakan administrasi rekening yang akan ditagih dan yang sudah ditagih.
- b. Melaksanakan penagihan rekening air menurut jadwal penagihan setiap hari kerja secara intensif, efektif dan efisien.
- c. Menyusun jadwal pemutusan aliran air bersih sesuai dengan surat perintah.

**17. Kepala Sub Bagian Pemeliharaan Instalasi dan Mobil Tangki**

Kepala Sub Bagian Pemeliharaan Instalasi dan Mobil Tangki bertanggung jawab kepada Kabag Produksi dengan tugas-tugas:

- a. Merencanakan, pengoperasian serta mengendalikan system perpompaan.
- b. Menentukan dan mempersiapkan suku cadang yang diperlukan untuk kebutuhan perawatan mesin dan untuk mobil tangki.
- c. Memperbaiki semua sarana dan prasarana yang rusak di instalasi.
- d. Mencatat semua permasalahan dan kekurangan yang ada pada sarana dan prasarana instalasi

**18. Kepala Sub Bagian Pemasangan dan Pemutusan**

Kepala Sub Bagian Pemasangan dan Pemutusan mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Melakukan pemasangan sambungan rumah baru setelah mendapat rekomendasi dari bagian hubungan langganan.
- b. Melakukan pengawasan intensif terhadap pemasangan liar dan mengambil tindakan seperlunya.
- c. Melaksanakan kegiatan pemasaran dan melakukan survey pada daerah yang cukup potensial untuk dikembangkan sebagai pelanggan baru.
- d. Melakukan perbaikan meteran.

#### **19. Kasubag Pemasangan dan Pemutusan**

- 1. Bertanggung Jawab kepada Kabag Distribusi.
- 2. Tugas-Tugas :
  - a. Merencanakan dan mengendalikan program kerja sub bagiannya.
  - b. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja lain sehubungan dengan kegiatan yang ada di sub bagiannya.
  - c. Apabila diperlukan membantu bagian hubungan langganan melakukan survey, merencanakan dan menghitung biaya sambungan baru sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
  - d. Melakukan pemasangan SR baru setelah direkomendasi oleh bagian Hubungan Langganan.
  - e. Melakukan Pengetesan, Perbaikan dan Penyegelan serta Pemutusan meteran air pelanggan sesuai dengan kebutuhan yang berlaku.

- f. Mengadakan pemeriksaan dan pengawasan terus-menerus terhadap pemasangan liar dan mengambil tindakan seperlunya.
  - g. Menyusun rencana penggantian meteran air yang rusak atau sudah berumur dan menggantikannya dengan meteran baru.
  - h. Melakukan revisi/perbaikan terhadap gambar dan arsip pelanggan bila terjadi perubahan-perubahan dilapangan baik yang dilaporkan oleh petugas pencatat meter maupun masyarakat sehingga data tetap up to date.
  - i. Melaksanakan kegiatan pemasaran dan melakukan survey pada daerah yang cukup potensial untuk dikembangkan sebagai pelanggan baru.
  - j. Membuat Administrasi Pengambilan dan Pemakaian barang digudang.
  - k. Melaksanakan Tugas-tugas lain yang diberikan atasan sesuai dengan bidang tugasnya.
3. Bertanggung jawab atas terlaksananya tugas-tugas yang ada di sub bidangnya.

## **20. Kasubag Pengembangan**

- 1. Bertanggung Jawab kepada Kepala Bagian Perencanaan.
- 2. Tugas-Tugas :
  - a. Melakukan koordinasi dengan bagian-bagian lain yang berhubungan dengan tugasnya.

- b. Merencanakan dan mengendalikan program kerja sub bagiannya.
  - c. Menyusun program penelitian dan Pengembangan Perusahaan untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang.
  - d. Bersama Kabag. Perencanaan menyusun Study Kelayakan untuk kegiatan Pengembangan Perusahaan.
  - e. Memberikan informasi kepada Kabag. Perencanaan tentang Pengembangan Perusahaan dalam menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Biaya (RAPB) Tahunan Perusahaan.
  - f. Membuat rencana Pemasaran Perusahaan.
  - g. Membuat Rancangan Pengembangan Unit-Unit PDAM dan Pengembangan lainnya secara umum.
  - h. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bagiannya.
3. Bertanggung jawab atas terlaksanya Tugas-tugas yang ada disub bagiannya.

## **21. Kepala Unit**

- a. Bertanggung jawab terhadap Direktur
- b. Membawahi :
  - 1. Seksi Administrasi dan Keuangan Unit
  - 2. Seksi Operasional Unit

c. Tugas-tugas :

1. Melakukan koordinasi dengan bidang-bidang yang ada kaitannya dengan Operasional Unit.
2. Merencanakan dan mengendalikan program kerja dan operasional unit.
3. Mewakili pimpinan baik secara Internal maupun Eksternal pada tingkat Kecamatan atau pada Wilayah Operasionalnya.
4. Membuat laporan operasional bulanan.
5. Mengelola dan mengawasi semua kekayaan perusahaan yang terdapat di unit yang dipimpinnya.
6. Mengoptimalkan pelayanan pada pelanggan masyarakat yang ada di wilayah operasionalnya.
7. Menjaga, memelihara dan menjamin kebutuhan kerja yang ada pada unit yang dipimpinnya.
8. Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan sesuai dengan bidangnya.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada Bab IV ini akan diuraikan hasil penelitian atas permasalahan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kampar:

#### **4.1. Tugas Rangkap Dalam Struktur Organisasi**

Secara teori struktur organisasi merupakan salah satu kerangka dan susunan pola hubungan antara fungsi, atau bagian yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai struktur organisasi yang berbeda, hal ini disebabkan struktur organisasi suatu perusahaan dipengaruhi oleh bentuk serta kondisi dari perusahaan tersebut. Dengan demikian setiap perusahaan akan mempunyai struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi yang tepat dan jelas serta adanya pemisahan fungsi manajemen maka akan menciptakan suasana kerja yang baik dan terarah dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2005:183) struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hirarki wewenang dalam perusahaan. struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

Menurut Hariadi (2002:266) struktur organisasi merupakan bagian penting dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban. Sistem akuntansi disusun seharusnya sesuai dengan struktur organisasi yang ditetapkan yaitu struktur organisasi yang mampu menghubungkan antara wewenang dan tanggungjawab dalam organisasi dengan tanggungjawab biaya dan penghasilan secara langsung.

Jika dilihat dari struktur organisasi PDAM Tirta Kampar yang menjadi objek penelitian penulis, maka struktur organisasi yang dipakai adalah struktur organisasi garis (*line*). Seorang atasan memiliki bawahan yang kemudian mendelegasikan wewenang kepada bawahan tersebut, dan kemudian bawahan tersebut bertanggungjawab kepada atasannya. PDAM Tirta Kampar telah mempunyai struktur organisasi yang baik, tetapi pada pembagian tugas dapat kita lihat dalam proses penyusunan rancangan anggaran disusun oleh bagian keuangan saja, disini dapat kita lihat bahwa bagian keuangan mempunyai tugas rangkap selain bertugas pada bagian keuangan, mereka juga bertugas dalam pembuatan anggaran.

Dari analisis diatas dapat disimpulkan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kampar telah mempunyai struktur organisasi yang baik, tetapi dalam pembagian tugas dan wewenang masih belum berfungsi dengan baik.

#### **4.2. Analisis Terhadap Sistem Penyusunan Anggaran Dan Realisasi Anggaran**

Menurut Mulyadi (2005:448) anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu setahun.

Anggaran perusahaan merupakan suatu rencana tertulis dari kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang. Anggaran dibuat untuk periode tertentu dan anggaran berhubungan dengan perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Prosedur penyusunan anggaran merupakan suatu proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu tertentu dan dinyatakan dalam satuan moneter yang lain, melibatkan semua pihak yang berkepentingan yang ada dalam organisasi. Penyusunan anggaran akan memberikan manfaat yang besar bagi manajemen suatu perusahaan. Pemahaman terhadap sasaran dan informasi anggaran akan menyediakan suatu dasar bagi para manajer yang mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah dan mengendalikan biaya-biaya yang mungkin terjadi.

Dalam proses penyusunan anggaran PDAM Tirta Kampar tidak menyusunnya berdasarkan realisasi, sehingga banyak terjadi penyimpangan-penyimpangan baik yang bersifat menguntungkan (*favourable variance*) ataupun yang bersifat merugikan (*unfavourable variance*). Selanjutnya rancangan anggaran ini disusun oleh bagian keuangan saja, disini dapat kita lihat bahwa bagian keuangan mempunyai tugas rangkap, selain bertugas dibagian keuangan mereka juga bertugas dalam menyusun anggaran untuk semua bagian, setelah rancangan ini selesai, maka rancangan ini diserahkan kepada direktur untuk diperiksa dan dikoreksi. Setelah itu, maka laporan diberikan kepada Bupati melalui Badan Pengawas. Disini dapat dilihat bahwa perusahaan tidak mengikutsertakan seluruh pusat pertanggungjawaban yang ada. Padahal dalam akuntansi pertanggungjawaban sebaiknya anggaran disusun dengan melibatkan seluruh bagian yang ada dalam organisasi (*bottom up*). Partisipasi seluruh bagian



yang ada dalam organisasi sangat penting dalam penyusunan anggaran, karena mereka lebih mengetahui apa yang dibutuhkan oleh setiap pusat pertanggungjawabannya serta sasaran yang ingin dicapai pada bagian yang menjadi tanggungjawabnya.

Dengan kurangnya partisipasi oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran, maka realisasi anggaran yang akan dibuat menjadi kurang akurat serta pimpinan tidak mengetahui secara baik apa yang dibutuhkan serta sasaran yang ingin dicapai oleh tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Selain itu dengan partisipasi manajer secara aktif didalam proses penyusunan anggaran, akan meningkatkan kepuasan kerja, para manajer pusat pertanggungjawaban akan memiliki kesempatan untuk memperoleh keahlian manajerial dan dimotivasi untuk bertindak dengan cara menguntungkan perusahaan. Dengan membuat usulan anggaran setiap pusat pertanggungjawaban, para manajer akan berusaha untuk mencapai sasaran dan tujuan dari anggaran yang telah ditetapkan.

Dalam pembuatan anggaran seharusnya perusahaan membuat anggaran tersebut sesuai dengan realisasi pada tahun sebelumnya, sehingga tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan baik yang bersipat menguntungkan ataupun yang bersipat merugikan, dan apabila terjadi penyimpangan seharusnya perusahaan harus menindaklanjuti penyebab terjadinya penyimpangan tersebut agar tidak terulang lagi dimasa yang akan datang. Selanjutnya dalam pembuatan anggaran perusahaan membuat sistem *Bottom up*, sehingga adanya keterlibatan seluruh pusat pertanggungjawaban dalam membuat dan mengajukan usulan anggaran.

Menurut Munandar (2001: 18) yang menjelaskan sebagai berikut:

Tugas penyusunan anggaran perlu melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, yang duduk dalam Panitia Budget. Team penyusun Budget ini biasanya diketuai oleh seorang pimpinan perusahaan (misalnya Wakil Direktur) dengan anggota-anggota mewakili bagian pemasaran, bagian produksi, bagian pembelanjaan serta bagian personalia. Didalam panitia Budget inilah diadakan pembahasan-pembahasan tentang rencana kegiatan yang akan datang, sehingga Budget yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama, sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan Budget nanti benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasikan dengan baik.

#### **4.3. Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban**

Laporan merupakan alat bagian suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan pelaksanaan operasi perusahaan yang biasanya dirinci dan disajikan secara periodik (bulanan, triwulan maupun semesteran). Laporan yang diserahkan kepada atasan dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pekerjaan atau realisasi telah dilaksanakan.

Pada PDAM Tirta Kampar membuat laporan pertanggungjawaban jangka pendek yaitu selama satu tahun sekali yang disusun oleh bagian keuangan dan setelah itu diserahkan direktur untuk diperiksa dan dikoreksi, setelah diperiksa kemudian laporan diserahkan kepada Bupati melalui Badan Pengawas.

Menurut penulis, sebaiknya laporan pertanggungjawaban diberikan dan dievaluasi secara periodik, baik secara semesteran, triwulan maupun bulanan. Agar lebih mudah melakukan pengendalian terhadap pendapatan dan biaya sehingga pusat laba dapat berfungsi sebagai alat penilai prestasi manajer yang baik.

Dengan adanya laporan pertanggungjawaban, pihak manajemen dapat dengan cepat dan mudah melakukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan yang tidak menguntungkan, dan setelah itu dapat disusun rencana apa yang harus dilakukan selanjutnya dan kebijakan apa yang akan digunakan.

#### **4.4. Analisis Terhadap Reward Control Dan Punishment**

Anggaran selain berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan dalam suatu perusahaan, ia juga berfungsi sebagai alat pemotivasi manajer agar bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Melalui analisis anggaran dan realisasinya dapat dilihat prestasi seorang manajer atau departemen, penilaian prestasi ini erat hubungannya dengan pemberian penghargaan (*reward control*).

Menurut Hariadi (2001: 69-71), yaitu yaitu Dalam suatu perusahaan penerapan pengendalian manajemen dapat dilakukan dengan cara menerapkan sistem penghargaan dan hukuman atau sanksi kepada manajer perusahaan. Sistem penghargaan dapat dilakukan dengan cara pemberian *reward* dalam bentuk kenaikan gaji , kenaikan pangkat atau jabatan, pemberian bonus, hadiah, sertifikat dan lain-lain.

Anggaran adalah salah satu sarana yang baik untuk penilaian prestasi para manajer atau bagian-bagian dibawahnya berdasarkan kemampuan seseorang manajer dalam mencapai target yang dibuat dalam anggaran. Bagi manajer dan bagian-bagian dibawahnya yang berprestasi dapat diberikan penghargaan berupa bonus, promosi jabatan, atau imbalan tertentu lainnya. Sedangkan bagi yang tidak

berprestasi ataupun gagal dalam mencapai anggaran yang telah ada diberikan sanksi atau teguran, misalnya dimutasikan kebagian lainnya, penurunan jabatan, atau sanksi lainnya. Dengan adanya penilaian prestasi ini akan memotivasi para karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pada PDAM Tirta Kampar telah menerapkan sistem *reward control* dengan memberikan penghargaan atau bonus (*insentif*) yaitu dengan cara memberikan bonus kepada manajer atau karyawan yang berprestasi. Pemberian penghargaan ini bertujuan agar manajemen perusahaan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka sehingga produktivitas perusahaan juga akan meningkat, dan keuntungan yang diperoleh perusahaan juga akan semakin besar. Akan tetapi apabila terjadi kegagalan dalam usaha pencapaian anggaran oleh pusat pertanggungjawaban pihak perusahaan belum memberikan sanksi yang pasti misalnya dimutasikan kebagian lainnya, penurunan jabatan, atau sanksi lainnya. Dengan adanya penilaian prestasi ini akan memotivasi para karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Disini dilihat kurangnya pihak perusahaan dalam usaha memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih giat dan dalam usaha untuk menanamkan rasa tanggungjawab terhadap karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dari analisis diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Tirta Kampar belum berfungsi sebagai alat penilai prestasi manajer yang baik, dapat dilihat dalam penerapan sistem *reward control*, kepada manajer dan karyawan yang berprestasi dalam menjalankan tanggungjawabnya perusahaan memberikan bonus seperti kenaikan gaji, pangkat

dll. Sedangkan bagi manajer yang tidak bisa mencapai anggaran yang telah dibuat perusahaan tidak memberikan sanksi atau teguran. Disini terlihat kurangnya pihak perusahaan dalam usaha memotivasi para manajer dan karyawannya sehingga kurangnya rasa tanggungjawab dalam menjalankan tugas perusahaan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Berdasarkan urain yang telah penulis kemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka pada Bab V ini penulis akan menyimpulkan beberapa kesimpulan hasil penelitian atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Tirta Kampar. Penulis juga akan mencoba memberikn saran sebagai bahan masukan yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan dalam mencapai tujuan.

#### **5.1. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan maka dapat diambil suatu kesimpulan dari perumusan masalah yang diangkat penulis dalam skripsi ini:

1. Dalam pembuatan anggaran laporan realisasi tidak menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajerial perrusahaansehingga banyak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang ada didalam perusahaan, baik berupa penyimpangan yang menguntungkan ataupun yang merugikan.
2. Laporan pertanggungjawaban yang diperoleh , dianalisa serta dievaluasi dalam jangka waktu yang relatif lama yaitu selama setahun, sehingga sulit dalam melakukan pengendalian karena jangka waktunya yang terlalu panjang. Sehingga kurangnya pengendalian dan pengawasan dari perusahaan.
3. Dalam laporan pertanggungjawaban tidak dilampirkan apa yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, siapa yang bertanggungjawab, dan tindakan apa yang harus dilakukan perusahaan dalam mengatasi penyimpangan-penyimpangan yang ada.

4. Dalam proses penyusunan anggaran, perusahaan tidak melibatkan seluruh pusat pertanggungjawaban yang ada karena anggaran tersebut hanya dibuat oleh bagian keuangan saja. Sedangkan seharusnya dalam penyusunan anggaran sebaiknya menggunakan metode *bottom up*, artinya dalam penyusunan anggaran diikutsertakan ide, saran dan usulan dari masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan tersebut.
5. Dalam penerapan sistem *reward control* telah dijalankan dalam bentuk sistem bonus (*insentif*) bagi manajer dan karyawan yang berprestasi. Sedangkan apabila terjadi kegagalan dalam pencapaian anggaran yang telah dibuat tidak diberikan sanksi atau teguran yang tegas.

## 5.2. Saran

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang, maka perusahaan harus menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik. Agar akuntansi pertanggungjawaban tersebut dapat berjalan dengan baik, maka penulis memberikan saran:

1. Dalam pembuatan anggaran sebaiknya perusahaan menyusunnya berdasarkan realisasi yang ada, agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan baik yang bersipat menguntungkan ataupun merugikan
2. Agar lebih mudah dalam melakukan pengendalian, maka sebaiknya laporan pertanggungjawaban dibuat dalam sistem periodik (semesteran, triwulan, maupun bulanan), agar dapat mengetahui kegiatan operasional perusahaan,

sehingga pusat laba sebagai alat penilai prestasi manajer berjalan dengan baik.

3. Pada laporan pertanggungjawaban sebaiknya dilampirkan apa yang menjadi penyebab penyimpangan tersebut dan siapa yang bertanggungjawab serta apa yang harus dilakukan untuk mengatasi terjadinya penyimpangan tersebut (*unfavorable variance*). Sehingga laporan yang disajikan sesuai dengan informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan untuk kelangsungan perusahaan untuk dimasa yang akan datang.
4. Dalam proses penyusunan anggaran, seharusnya perusahaan menggunakan metode *bottom up*, dimana dalam penyusunan anggaran harus diikutsertakan ide, saran, dan usulan dari setiap pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada.
5. Penulis juga menyarankan agar perusahaan tidak hanya memberikan penghargaan pada bagian-bagian yang berprestasi saja, tetapi juga memberikan sanksi terhadap bagian-bagian yang gagal dalam mencapai sasaran dari anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adi Saputro, Gunawan dan Marwan Asri 2003. *Anggaran Perusahaan*, Edisi Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- Ahmad, Kamaruddin, 2005. *Akuntansi Manajemen Dasar-dasar Konsep Biaya Dan Pengambilan Keputusan*, Edisi Revisi, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Anthony, Robbert N dan Govindarajan Vijay, 2005. *Management Control System*, Jilid II, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Carter, dan Usry, 2005. *Akuntansi Biaya* , Edisi Tiga Belas, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Garrison, Ray H. and Noreen Erric W, 2002, *Akuntansi Manajerial*, Edisi Ketiga, Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Halim, Abdul dan Supomo Bambang, 2005. *akuntansi manajemen*, Edisi I, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hansen, Don R. And Mowen Maryanne M, 2009. *Manajemen Biaya: Akuntansi Dan Pengendalian, Terjemahan Ancella A. Hermawan*, M.B.A, Buku II, Edisi Pertama, PT Salemba.
- Harahap, Sofyan Syafri, 2008, *Budgeting Penganggaran: Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen* , Edisi Ketiga, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Hariadi, Bambang, 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*, Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P., 2005, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi , Jakarta: Bumi Aksara
- Hongren, Charlest, 2004. *Pengantar Akuntansi Manajemen*, Edisi Keenam, Jilid I, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia, 2004. *Standar Keuangan*. Buku I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 2005, *akuntansi Manajemen Konsep, manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kelima, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Munandar, 2001. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE-UGM
- Nafarin , M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Needls, Anderson, Cadwell, 2002. *Manajemen control System*. Edisi Kelima, Terjemahan Agus Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Samiryn,L .M,2002. *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar*.Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Shim, Jae K. Dan Siegel Joel G, 2004, *Budgeting: Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran*, Jakarta: Erlangga
- Sukarno Edy, 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktis*, Edisi Revisi, Penerbit, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sunarto, 2003, *Akuntansi Manajemen* , PPFE, Universitas Surjonawiyatu Taman Siswa, Yogyakarta.
- Supriyono, R.A., 1999, *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan*, Buku II, Edisi Kedua, Yogyakarta:BPFE-UGM